

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Komitmen karyawan menjadi elemen penting dalam menjamin stabilitas operasional, peningkatan produktivitas, serta daya saing organisasi. Karyawan dipandang sebagai aset strategis yang berperan sebagai penggerak utama dalam mencapai keberhasilan organisasi, khususnya di industri perbankan.

Industri perbankan dikenal sebagai salah satu sektor yang memiliki tingkat tekanan kerja yang tinggi, tuntutan pencapaian target kinerja yang ketat, persaingan pasar yang dinamis, serta perubahan regulasi yang cepat. Kondisi tersebut menuntut bank untuk memiliki karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki keterikatan emosional dan kesediaan untuk berkontribusi penuh terhadap organisasi. Tingkat perputaran karyawan yang sangat tinggi di sektor ini dapat menyebabkan ketidakstabilan operasional hingga menurunkan kualitas layanan. Oleh karena itu, penting bagi institusi perbankan dalam menciptakan sebuah lingkungan kerja yang mendukung terciptanya komitmen organisasional.

Adanya minat studi tentang sikap karyawan dalam lingkungan organisasi telah membawa fokus pada beberapa variabel yang mendukung efektivitas

organisasi (Addai et al., 2017). Dalam hal ini, komitmen organisasional menjadi salah satu bentuk sikap kerja yang berperan penting dalam memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi. Komitmen organisasional mencerminkan sejauh mana karyawan turut merasa menjadi bagian dari organisasi, ikut terlibat secara aktif dalam berbagai aktivitas serta menunjukkan keinginan untuk terus bertahan di dalamnya, bersedia untuk memberikan usaha terbaik demi mendukung tujuan bersama, dan adanya keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai yang dianut organisasi (Abuzaid, 2018). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan sehingga dapat meningkatkan sikap kerja yang nantinya akan membuat karyawan tetap bertahan, terikat dengan organisasi, serta tetap kompetitif dan berdaya saing tinggi.

Salah satu faktor yang memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasional adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan. Karyawan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan memiliki keterikatan dengan pekerjaan mereka ketika mereka merasa terhubung dan didukung oleh pemimpin mereka. Hal ini sejalan dengan pandangan dari Abuzaid (2018) yang menganggap kepemimpinan sebagai kompetensi inti bagi eksekutif dan organisasi yang efektif. Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) menjadi salah satu bentuk kepemimpinan yang terbukti memiliki hubungan positif terhadap sikap kerja karyawan. Pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab mampu menciptakan

lingkungan kerja yang adil dan suportif serta dapat mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan penyampaian aspirasi.

Pemimpin perlu memahami sikap kerja karyawan agar dapat menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dan menciptakan iklim organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan (Mishra & Tikoria, 2021). Kepemimpinan etis dianggap sebagai karakteristik penting dalam menumbuhkan sikap kerja yang produktif di kalangan karyawan. Hal ini disebabkan oleh peran pemimpin etis yang menjadi teladan dalam menjelaskan serta menerapkan prinsip-prinsip etika secara konsisten (Addai et al., 2019). Keteladanan tersebut mendorong karyawan untuk meniru perilaku positif pemimpinnya, merasa dihargai, serta memperkuat kepercayaan terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi. Pada industri perbankan yang menuntut kepercayaan tinggi, integritas, dan kepatuhan terhadap regulasi membuat kehadiran pemimpin yang menunjukkan perilaku etis secara konsisten akan memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Meskipun kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasional karyawan, efektivitas hubungan tersebut juga dapat dipengaruhi oleh faktor kontekstual dalam lingkungan kerja. Salah satu faktor yang dapat memainkan peran dalam memperkuat atau bahkan melemahkan hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen organisasional adalah iklim organisasional. Iklim organisasional merujuk pada persepsi kolektif karyawan terhadap nilai, norma, serta praktik yang berlaku di organisasi yang akan membentuk suasana psikologis di tempat kerja.

Berberoglu (2018) menjelaskan iklim organisasional merupakan salah satu hal terpenting dalam lingkungan organisasi yang mempunyai hubungan langsung dengan perilaku karyawan. Iklim organisasional yang baik, optimis, dan positif akan memberikan inspirasi bagi karyawan yang akan meningkatkan cita-cita kepemimpinan dalam memprediksi sikap kerja. Sebaliknya, iklim yang tidak mendukung dapat melemahkan efek positif dari cita-cita kepemimpinan etis tersebut.

Dalam penelitian ini, iklim organisasional berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat ataupun memperlemah pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional karyawan. Iklim yang kolaboratif, terbuka, dan mendukung pengembangan karyawan akan memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap sikap kerja yang positif. Ketika karyawan menganggap iklim organisasi menyenangkan, menyenangkan, akomodatif, mudah percaya, dan pengembangan kemampuan serta keterampilan diperkuat, maka para pemimpin menggunakan keterampilan etis mereka untuk menghasilkan sikap kerja yang sangat positif di antara para karyawan (Addai et al., 2019).

PT Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat, atau yang lebih dikenal dengan nama Bank Kalbar, adalah bank pembangunan daerah yang beroperasi di Provinsi Kalimantan Barat. Bank Kalbar memiliki peran yang penting dalam menjaga stabilitas dan pertumbuhan pembangunan ekonomi daerah. Sebagai lembaga perbankan yang berorientasi pada pembangunan, keberadaan karyawan yang memiliki komitmen tinggi menjadi aspek penting bagi Bank

Kalbar dalam menghadapi persaingan dan tantangan di industri perbankan yang semakin kompetitif. Ini sesuai yang tercantum pada misi kedua yang diemban oleh Bank Kalbar yaitu “Ikut berperan aktif memberikan kontribusi perkembangan perekonomian daerah dan nasional”.

Dalam pelaksanaannya, Bank Kalbar menjunjung nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman dalam setiap aktivitas operasional dan proses pengambilan keputusan. Nilai-nilai tersebut sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan etis yang menekankan pada kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Gaya kepemimpinan yang berlandaskan etika ini diyakini dapat memperkuat komitmen organisasional karyawan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan yang etis mampu menciptakan rasa saling percaya, penghargaan, dan keterlibatan dalam organisasi. Lebih dari itu, kepemimpinan etis tidak hanya membentuk perilaku positif karyawan, tetapi juga turut berkontribusi dalam membangun iklim organisasional yang sehat. Iklim organisasional yang positif berpotensi menjadi variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional.

Di tengah dinamika industri perbankan yang semakin kompleks mulai dari tekanan persaingan hingga transformasi digital, keberadaan karyawan yang berkomitmen menjadi kebutuhan strategis bagi keberlangsungan organisasi. Meskipun berbagai studi telah membahas pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional, penelitian yang secara khusus menguji peran iklim organisasional sebagai variabel moderasi dalam sektor perbankan daerah masih terbatas. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis lebih lanjut

bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional karyawan serta sejauh mana iklim organisasional memperkuat pengaruh tersebut, khususnya pada Bank Kalbar.

Penelitian ini dilakukan pada dua kantor cabang Bank Kalbar, yaitu cabang Bengkayang dan cabang Syariah Singkawang. Pemilihan kedua kantor cabang ini dilakukan untuk memperluas cakupan dan representasi populasi karyawan Bank Kalbar serta berdasarkan pertimbangan perbedaan karakteristik organisasi dan wilayah kerja. Kantor cabang Bengkayang yang berlokasi di daerah Kabupaten Bengkayang merupakan unit cabang konvensional yang beroperasi di wilayah dengan kepadatan penduduk dan karakteristik sosial ekonomi tertentu. Sementara pada kantor cabang Syariah Singkawang yang berlokasi di Kota Singkawang yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah yang merepresentasikan prinsip dan struktur organisasi yang berbeda. Dengan demikian, penggunaan dari kedua kantor cabang ini diharapkan dapat memberikan gambaran keragaman karakteristik karyawan dan organisasi terutama pada penerapan gaya kepemimpinan etis, komitmen organisasional karyawan, dan iklim organisasional di Bank Kalbar.

1.2. Perumusan Masalah

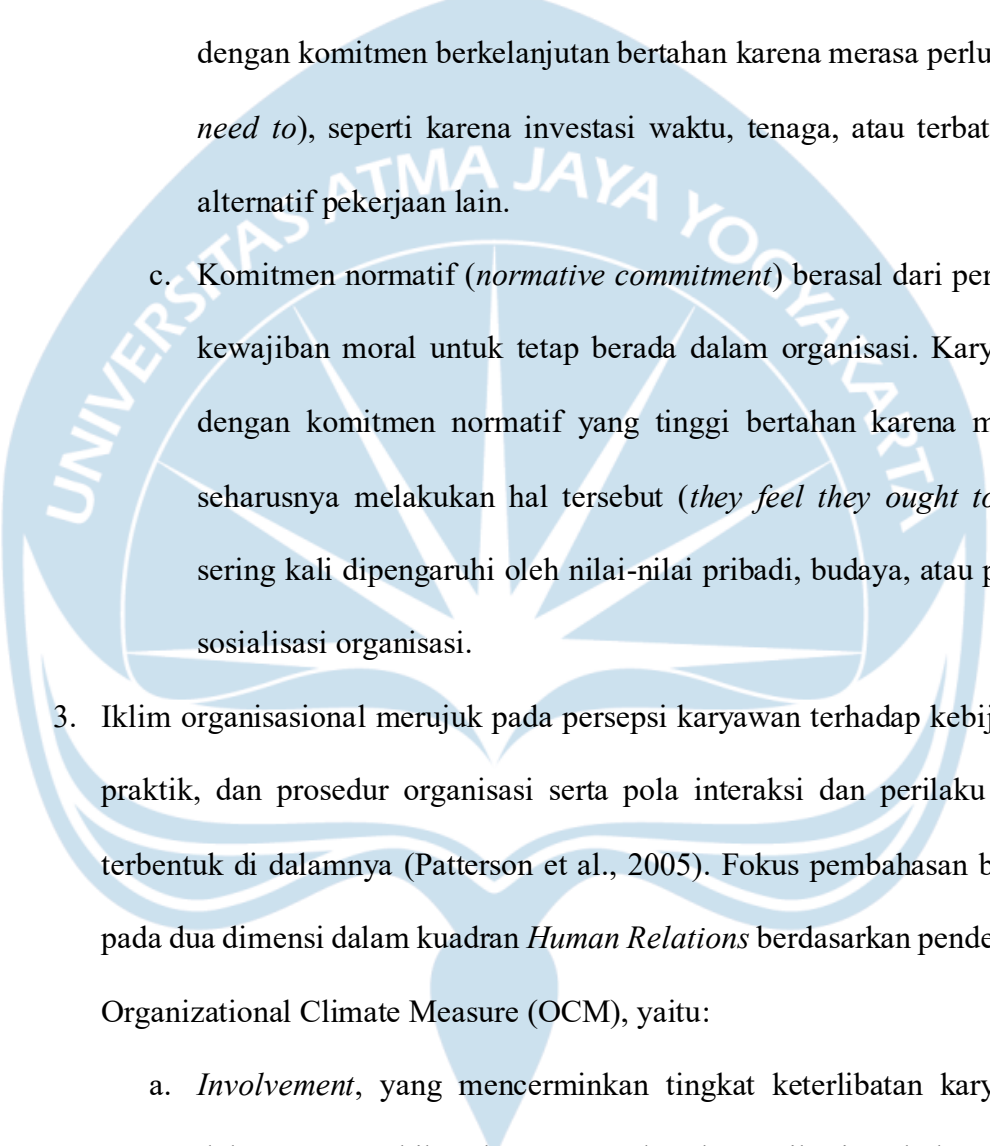
Berdasarkan uraian yang telah disampaikan pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat (Bank Kalbar) cabang Bengkayang dan Syariah Singkawang?
2. Apakah iklim organisasional memoderasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat (Bank Kalbar) cabang Bengkayang dan Syariah Singkawang?

1.3. Batasan Masalah

Supaya penelitian ini dapat lebih spesifik maka peneliti membuat beberapa batasan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan etis merupakan demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan mempromosikan perilaku tersebut kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005 dalam Brown & Mitchell, 2010).
2. Komitmen organisasional dikembangkan menjadi tiga pendekatan (Allen & Meyer, 1990), yaitu:
 - a. Komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan bentuk keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi memilih untuk tetap tinggal karena mereka merasa senang menjadi bagian dari organisasi (*they want to*).

- 
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) mengacu pada persepsi karyawan mengenai konsekuensi mengenai atau biaya yang harus ditanggung jika mereka meninggalkan organisasi. Individu dengan komitmen berkelanjutan bertahan karena merasa perlu (*they need to*), seperti karena investasi waktu, tenaga, atau terbatasnya alternatif pekerjaan lain.
 - c. Komitmen normatif (*normative commitment*) berasal dari perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi bertahan karena merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*they feel they ought to*), ini sering kali dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi, budaya, atau proses sosialisasi organisasi.
3. Iklim organisasional merujuk pada persepsi karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi serta pola interaksi dan perilaku yang terbentuk di dalamnya (Patterson et al., 2005). Fokus pembahasan berada pada dua dimensi dalam kuadran *Human Relations* berdasarkan pendekatan Organizational Climate Measure (OCM), yaitu:
- a. *Involvement*, yang mencerminkan tingkat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi terbuka dalam organisasi.
 - b. *Welfare*, yang mencerminkan sejauh mana organisasi menghargai dan peduli kesejahteraan karyawannya.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat (Bank Kalbar) cabang Bengkayang dan Syariah Singkawang.
2. Untuk menganalisis peran moderasi iklim organisasional dalam pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat (Bank Kalbar) cabang Bengkayang dan Syariah Singkawang.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

1. Manfaat Teoritis:

Menambah pengetahuan teoritis pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan etis, komitmen organisasional, dan iklim organisasional.

2. Manfaat Praktis:

- a. Penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman bagi PT Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat (Bank Kalbar) cabang Bengkayang dan cabang Syariah Singkawang sebagai pengetahuan terkait pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional serta peran iklim organisasional dalam memoderasi

pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional karyawan.

- b. Penelitian ini dapat menambah wawasan bagi peneliti dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional serta menganalisis peran moderasi dari iklim organisasional dalam pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian yang dapat digunakan sebagai bahan penelitian berikutnya.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari 5 bab, yaitu:

Bab 1 Pendahuluan

Dalam bab pendahuluan, penulis menggambarkan penelitian secara umum yang disajikan pada latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Dalam tinjauan pustaka akan menguraikan dasar-dasar teori yang berkaitan dengan variabel permasalahan dalam penelitian yakni kepemimpinan etis, komitmen organisasional, dan iklim organisasional. Dasar-dasar teori ini digunakan sebagai panduan untuk menganalisis permasalahan. Terdapat juga penelitian terdahulu,

pengembangan hipotesis, serta kerangka penelitian yang akan digunakan sebagai pedoman penelitian.

Bab 3 Metodologi Penelitian

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan mengenai jenis penelitian, obyek penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen, serta metode analisis data.

Bab 4 Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi hasil penelitian yang telah diolah dengan menggunakan metode yang sesuai untuk membuktikan hipotesis serta pembahasan mengenai hasil penelitian.

Bab 5 Penutup

Pada bagian penutup berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan. Serta terdapat implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran.